



GOD TRIVSEL

- EN FÆLLES OPGAVER FOR ET GODT ARBEJDSMILJØ

FORORD

Med baggrund i den danske arbejdsmiljølovgivning, er der oprettet 11 branchearbejdsmiljøråd - herunder Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration (BAR Kontor).

BAR Kontor har til formål at medvirke ved løsning af sikkerheds- og sundhedsspørgsmål, og derved understøtte arbejdsmiljøindsatsen i virksomhederne inden for det private kontor- og administrationsområde. F.eks. IT-virksomheder, advokat- og revisionskontorer, vikarbureauer, rådgivende virksomheder, rejsebureauer, arkitekter samt øvrige private kontorarbejdspladser.

BAR Kontor giver konkret vejledning om aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger inden for branchen i form af branchevejledninger, kampagnemateriale, afholdelse af temadage og andre aktiviteter.

BAR Kontor er sammensat af repræsentanter for arbejdsgiver-, leder- og arbejdstagerorganisationer inden for det private kontor- og administrationsområde.

Holdningerne der udtrykkes i BAR Kontors forskellige vejledninger, viser disse parter fælles opfattelse af, hvad der er god arbejdsmiljøstandard inden for branchen.

"God trivsel" henvender sig til alle i virksomheden.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn, og finder at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen.

Arbejdstilsynet har alene vurderet vejledningen, som den foreligger og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner inden for det pågældende område.

INDHOLD

02 OPSKRIFTER PÅ ARBEJDSGLÆDE OG TRIVSEL

04 HVAD ER GOD TRIVSEL

05 EN FÆLLES OPGAVE

07 GOD TRIVSEL I DET DAGLIGE

- 07 God omgangstone
- 07 Kontakt og dialog
- 08 Respekt for hinanden
- 08 Gensidig hjælp
- 08 Støtte og opbakning
- 08 Kommunikation og klarhed
- 08 Tryghed ved forandringer i virksomheden
- 09 Indflydelse og ansvar
- 09 Balance mellem krav og ressourcer
- 09 Udfordring og udvikling

11 OVERORDNEDE VÆRKTØJER TIL AT FREMME TRIVSEL

- 11 Information og dialog
- 11 Synliggørelse af virksomhedens politik og holdninger
- 12 Kortlægning af trivsel
- 13 Medarbejderudviklingssamtaler
- 14 Aktivitets- og joblister

17 VÆR OPMÆRKSOM PÅ SIGNALER

- 17 En eller flere ansatte viser tegn på, at de ikke har det godt
- 18 Mobning og chikane
- 18 Stigende fravær eller personale omsætning
- 18 Nedsat effektivitet

20 HVORDAN KAN VIRKSOMHEDEN LØSE PROBLEMER MED TRIVSEL

21 YDERLIGERE INFORMATION

OPSKRIFTER PÅ ARBEJDSGLÆDE OG TRIVSEL

Hvad er det, der giver en god trivsel i virksomheden?

Er det arbejdsopgaverne?, kollegerne? ledelsen? eller?

Ofte er det en kombination af flere faktorer, der skaber en god arbejdsdag, og alle i virksomheden har et ansvar over for sig selv og hinanden for at være med til at skabe en god arbejdsdag. Ledelsen varetager fordelingen af opgaver og sørger for, at der tages handling på et overordnet virksomhedsplan, men såvel ledere som medarbejdere har et ansvar for at medvirke til at skabe god trivsel til gavn for alle i virksomheden.



"God trivsel" giver et bredt indblik i emnet trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Formålet med branchevejledningen er, at arbejdsgivere, ledere og medarbejdere får et indblik i, hvordan der fastholdes eller skabes god trivsel på arbejdspladsen.

Branchevejledningen giver først nogle forslag til, hvordan der skabes god trivsel i det daglige arbejde. Derefter beskrives, hvilke mere overordnede initiativer, der kan tages for at sikre den gode trivsel. Endelig beskrives nogle forhold, der kan være et symptom på, at der er problemer med trivslen.

Branchevejledningen giver først og fremmest råd til de virksomheder, der vil i gang med et mere systematisk arbejde med trivsel. Ved at arbejde med trivsel, igangsættes en proces der styrker virksomheden. Samtidig giver det virksomheden bedre muligheder for at forebygge, og dermed et grundlag for at løse eventuelle problemer i forbindelse med trivsel.

Branchevejledningen henvender sig til alle i virksomheden, da det er en fælles opgave at sikre og forbedre trivslen.



+ FAKTA

I denne vejledning anvendes begrebet "trivsel", som indeholder elementer fra bl.a. psykisk arbejdsmiljø, ledelse, samarbejde m.v.



> GOD TRIVSEL ER EN FÆLLES OPGAVER
- ALLE MÅ BIDRAGE OG TAGE ET ANSVAR



> INFORMER' NÅR DET ER NØDVENDIGT



HVAD ER GOD TRIVSEL

God trivsel er ikke nemt at definere kort og entydigt. Der er mange forhold, der påvirker trivslen, og det er individuelt hvilke forhold, der virker fremmende eller hæmmende på den enkeltes arbejdsmiljø.

Generelt handler god trivsel om "at have en god arbejdsdag". Men på den anden side skal der også være plads til en dårlig arbejdsdag, uden at der sættes fokus på dårlig trivsel. Alle, både medarbejdere som ledere, kan have en dårlig dag på arbejdet.

Overordnet er der nogle grundlæggende forhold, der har betydning for trivsel på arbejdspladsen. Det drejer sig om:

- Samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem kolleger
- De krav og udfordringer som alle stilles overfor i det daglige arbejde og mulighederne for at indfri dem tilfredsstillende
- Løbende information om virksomhedens virke

I de følgende afsnit listes en række forhold, som har en positiv indflydelse på de flestes trivsel.



> HAV EN GOD OG LØBENDE DIALOG

EN FÆLLES OPGAVER

En god arbejdsdag kan godt være hektisk og indeholde problemer og konflikter. Men problemer og konflikter kan ses som et tegn på dynamik mellem mennesker.

I virksomheder hvor de hektiske perioder er langvarige eller opstår hyppigt i lange perioder, kan der dog opstå problemer med trivsel. Problemer med trivsel bør ikke gemmes af vejen, men søges løst på en konstruktiv måde.

Det er ledelsen der sikrer, at arbejdsmiljøet som helhed er i orden.

Den gode stemning bør gennemstrømme hele virksomheden, og denne opgave kan kun løses i fællesskab. God stemning fremmes f.eks. ved at både ledelse og medarbejdere udviser respekt og opbakning for hinanden i arbejdet.

Der er en klar sammenhæng mellem trivsel på arbejdspladsen og medarbejdernes engagement, samarbejdsvilje og produktivitet.

HVEM SKAL TAGE SIG AF TRIVSLEN

Det skal I alle. Men det kan være en fordel for nogle virksomheder at sætte samarbejdet om trivsel lidt mere i system.

Arbejdet med trivsel kan håndteres forskelligt. Men det er ledelsen på den enkelte virksomhed, der beslutter hvordan det skal gøres.

Det kan være, at ledelsen vælger en projektgruppe, der er specielt oprettet til formålet, eller det kan være en del af en eventuel personaleafdelings arbejdsområde. Det kan også være, at ledelsen vælger at lade det være en del af samarbejdsudvalget eller sikkerhedsorganisationens område.

Det er vigtigt, at ledelsen også forholder sig til, hvordan opfølgning af arbejdet med trivsel skal foregå.

Afhængigt af virksomhedens kultur og normale arbejdsfacon er det væsentligt, at I finder den måde at samarbejde om trivsel på, som passer til netop jeres virksomhed.



> FIND DEN "RIGTIGE" OMGANGSTONE



GOD TRIVSEL I DET DAGLIGE

Det er en meget mere positivt fornemmelse, at slutte arbejdsdagen - når den har været god.

De fleste ved godt, hvad det er, der gør deres arbejdsdag god, men det er ofte svært at vide, hvordan virksomheden og den enkelte kan skabe den gode arbejdsdag. Der findes heller ingen facitliste for det.

Det er derfor væsentligt at have blik for hvilke positive forhold, der ønskes bevaret, måske endda styrket, og hvilke ændringer der er ønskelige. Ved at fokusere på de positive forhold i virksomheden, og arbejde med at sikre og udvikle disse, medvirker man til at fremme trivlsen i virksomheden.

I det følgende gives nogle eksempler på, hvad de positive forhold kan være.

OMGANGSTONE

Simple ting, som at der bliver sagt godmorgen og farvel, og at der er den "rigtige" omgangstone, betyder meget. Det

er ikke noget mennesker nødvendigvis tænker over - men det gør de hvis det ikke sker!

Er der en god omgangstone i virksomheden er disse ting helt naturlige, og det smitter automatisk af på humøret og engagementet.

KONTAKT OG DIALOG

En god dialog har en stor betydning for den daglige trivsel.

Hvis virksomheden har tradition for at tage ting op på morgenmøder, personalemøder eller ved en mere uformel snak, er det også nemmere at beskæftige sig med mere ømtålelige emner. Får tingene lov til at ligge og "ulme", kan det påvirke forholdet mellem de berørte personer og på sigt belaste trivlsen.

Ikke alle er imidlertid trygge ved at tage spørgsmål op i forsamlinger, og ved en del emner, i forbindelse med trivlsen, har udgangspunktet en mere personlig karakter, hvor det kan være

svært at se "om det bare er mig" eller om det er noget flere er fælles om.

Faglig såvel som social kontakt med kolleger og ledere i løbet af en arbejdsdag betyder meget. Det giver en mere effektiv opgaveløsning og styrker forholdet til kollegerne.

I virksomheder, hvor der er mulighed for samarbejde såvel som mulighed for mere direkte socialt samvær, som for eksempel at spise frokost sammen, er der større sandsynlighed for, at der er en god trivsel.

De uformelle øjeblikke er ofte med til at styrke samarbejdsrelationerne og kommunikationen, da det er her medarbejdere og ledere lærer hinanden at kende som kolleger.

Der er samtidig en tendens til, at både medarbejdere og ledere er gladere for at arbejde i virksomheder, hvor der er en bevidsthed om virksomhedens kultur hos alle parter, og hvor der er gode traditioner for samarbejde.

RESPEKT FOR HINANDEN

Virksomheder efterspørger mange former for kvalifikationer og kompetencer, så medarbejderne kan supplere hinanden i deres arbejde. Derfor stilles der sædvanligvis heller ikke de samme krav til alle i virksomheden.

Det er vigtigt at respektere hinanden indbyrdes og de arbejdsopgaver den enkelte udfører. Respekteres hinandens kvalifikationer, kompetencer og forskelligheder, vil det have en faglig såvel som en social positiv effekt.

GENSIDIG HJÆLP

En væsentlig del af den positive effekt der kan opnås, findes i den gensidige hjælp. Er der en kultur på arbejdspladsen, hvor der lægges vægt på både at hjælpe og få hjælp fra andre i det daglige arbejde, kan mange frustrationer og unødige forsinkelser undgås.

STØTTE OG OPBAKNING

Det er vigtigt for trivsel, at der efter behov er mulighed for sparring mellem leder og medarbejdere og mellem virksomhedens ansatte.

Når der foregår en sparring om de daglige opgaver, bliver alle støttet og får dermed et bedre fundament for at løse opgaverne godt. Det får en positiv betydning for både den enkeltes daglige trivsel og for virksomhedens drift.

KOMMUNIKATION OG KLARHED

Viden om hvad der foregår i virksomheden er en forudsætning for at føle sig som en del af virksomheden. F.eks. bør virksomhedens vision, strategi og indsatsområder stå klart for den enkelte.

Ligeledes bør der være klarhed omkring arbejdets mål, metoder til udførelsen af arbejdet og forventnin-

gerne til den enkeltes arbejde, så arbejdet kan udføres tilfredsstillende. Det bør f.eks. være klart for alle, hvor de skal henvende sig med eventuelle spørgsmål.

Især ved nye tiltag i virksomheden, er det vigtigt med information, så alle har en forståelse for, hvorfor tiltagene gennemføres, og hvilken indflydelse det vil have på den enkeltes situation.

TRYGHED VED FORANDRINGER I VIRKSOMHEDEN

Når der sker forandringer i en virksomhed, medfører det ofte nye udfordringer og nye muligheder - og dermed i mange tilfælde et bedre arbejde. De nye muligheder og udfordringer kan også i nogle tilfælde påvirke trykningen for den fremtidige situation i virksomheden.



Derfor er det væsentligt, at virksomheden giver de nødvendige informationer i forbindelse med en forandring.

Hvis medarbejderne ved hvad der skal ske, bliver der større tryghed - og samtidig en større parathed til de nødvendige forandringer.

INDFLYDELSE OG ANSVAR

De fleste har det bedst, når de har en vis indflydelse på det de laver. Det kan være indflydelse på f.eks. arbejdsopgavernes rækkefølge. Med indflydelse følger som regel også et ansvar.

Virksomheder oplever ofte, at medarbejderne bliver mere engagerede i deres arbejde, hvis de selv har indflydelse og bærer en del af ansvaret for resultatet.

Det er imidlertid ikke alle ansatte, som har lyst til eller magter at have en stor grad af indflydelse på eget arbejde.

Graden af indflydelse og ansvar bør derfor afstemmes med den enkeltes muligheder og behov. Den enkelte medarbejder befinder sig typisk bedst, hvis der er balance mellem krav, ønsker og formåen.

BALANCE MELLEM KRAV OG RESSOURCER

Hvis der er en god overensstemmelse mellem de opgaver, som skal udføres, og de opgaver der rent faktisk udføres - både tidsmæssigt og fagligt - vil det have en positiv virkning på trivselen.

Der kan naturligvis være perioder, hvor der er mere travlt end sædvanligt - og de fleste synes da også, at det er udfordrende at skulle nå at have noget fær-

digt. Der bør imidlertid være en rimelig balance mellem de krav der stilles, og de ressourcer, som eksempelvis tid og faglig kunnen, der er til rådighed.

UDFORDRING OG UDVIKLING

I det daglige ser de fleste udfordring og udvikling, som en del af et godt arbejde, da det er spændende med nye opgaver, og godt for den personlige udvikling. Samtidig er det med til at fremme den "mening med arbejdet" som de fleste ønsker at have.

I praksis vil det ikke altid være muligt, at efterkomme alle ønsker om udfordring og udvikling, idet der altid er en række opgaver i virksomheden, som nødvendigvis skal udføres. Det er imidlertid altid en god idé at se på udviklingsmulighederne indenfor de eksisterende rammer.





> HAV EN GOD OG LØBENDE DIALOG



> DET ER EN FÆLLES OPGAVE
- ALLE MÅ BIDRAGE OG TAGE ET ANSVAR

OVERORDNEDE VÆRKTØJER TIL AT FREMME TRIVSEL

Når virksomheden ønsker at kortlægge og arbejde med trivslen, findes der en række instrumenter, som kan være gode at anvende.

Et udgangspunkt kan være at stille sig spørgsmålet "Hvilke ting er det der gør vores arbejdsplads til et godt sted at arbejde". Spørgsmålet kan måske lyde banalt, men det kan faktisk sætte en del tanker i gang at stille et sådant spørgsmål.

Nogle af de positive ting ved en persons ageren eller en hel afdelings behandling af en bestemt situation, kan måske påvirke trivslen positivt ved at komme frem i lyset.

I det følgende gives eksempler på nogle måder, der kan give inspiration til at få tingene frem i lyset.

INFORMATION OG DIALOG

Information er et nøgleord, når der skal arbejdes med trivslen.

Det er vigtigt, at virksomheden får formidlet de oplysninger, som har betyd-

ning for det daglige arbejde i virksomheden. Et højt informationsniveau vil betyde, at jobmålene bliver klarere for den enkelte, og både trivsel og produktion påvirkes positivt.

Hvis der er en god information i virksomheden stimuleres og forbedres den daglige dialog også.

Når den enkelte medarbejder ved hvad kollegerne arbejder med, og i hvilken sammenhæng, skabes der grobund for bedre kommunikation og gensidig forståelse.

Når der er en løbende dialog i virksomheden, er der langt større mulighed for at forebygge eventuelle trivselsproblemer, og løse dem internt i virksomheden inden de bliver for store.

Der findes forskellige værktøjer, der kan bidrage til øget information og dialog i virksomheden. Det drejer sig f.eks. om beskeder på opslagstavler, mailingslister, medarbejdersamtaler, personalemøder og samarbejdsudvalg.

SYNLIGGØRELSE AF VIRKSOMHEDENS POLITIK OG HOLDNINGER

Det er vigtigt at virksomheden melder sine forskellige holdninger og overordnede linier ud, så alle i virksomheden kender dem. Det har en stor signalværdi, og er med til at skabe en god trivsel.

Holdningerne kan synliggøres på forskellig vis, og kan skabes via de redskaber, der allerede er i virksomheden. Grobunden for en god trivsel skabes blandt andet igennem virksomhedens værdigrundlag.

Virksomhedens værdigrundlag skabes blandt andet igennem personalepolitikken og har en afsmittende effekt på samarbejdet i virksomheden.

De overordnede initiativer i forbindelse med trivsel, er ledelsens kompetence og ansvar, men tilslutningen til de forskellige initiativer bliver i reglen større, hvis de ansatte føler, at de har haft indflydelse på politikken.

Dette kan imødekommes på flere måder, f.eks. ved at de ansatte udpeger repræsentanter til ad hoc udvalg og samarbejdsudvalg.

I mindre virksomheder behøver der ikke nødvendigvis udarbejdes en skriftlig personalepolitik. Her er personalepolitikken noget alle kender til igennem den daglige dialog, og noget der kan tales om over frokosten.

Der findes ingen endegyldige svar på hvad en personalepolitik bør indeholde. Eksempler på emner, hvor virksomheden synliggør sine holdninger kan være:

- Samarbejde og information
- Udvikling og opkvalificering
- Mobning og seksuel chikane

Personalepolitikken giver virksomheden en god ramme i det daglige arbejde, og skaber fundamentet for en god trivsel.

I nogle tilfælde kan der alligevel opstå et behov for en temperaturmåling af

trivslen, og her vil det være en god idé at foretage en egentlig kortlægning.

KORTLÆGNING AF TRIVSEL

For at få et overblik over trivslen i virksomheden, kan en kortlægning være en hjælp. En kortlægning giver et overblik over eventuelle problemers omfang og karakter.

Et overblik over forholdene giver et godt grundlag for en fælles diskussion af trivslen på virksomheden. En kortlægning kan samtidig danne grundlag for en opfølgning, der fører til konkrete initiativer. På den måde kan kortlægningen bruges konstruktivt, som et værktøj i virksomhedens udvikling.

Der findes flere veje til at lave en kortlægning af trivslen. Mange vælger at bruge et spørgeskema for at få et fingerpeg om hvordan det står til.

Virksomheden kan vælge selv at stille nogle spørgsmål op, men det kan være rimeligt omfattende.

Der er udarbejdet en række hjælpeværktøjer af både organisationer og myndigheder, som kan kopieres eller bruges som inspiration til at udvikle sit eget. Mange af dem er tilgængelige på internettet, eller kan fås ved telefonisk henvendelse. Se www.barkontor.dk.

Enkelte virksomheder vælger at købe bistand fra et privat konsulentfirma, for at få en mere tilbundsående vurdering af deres arbejdsmiljø. Denne løsning er imidlertid ofte meget dyr.

Det er vigtigt, at virksomheden finder den løsning som passer bedst til netop de forhold, der ønskes belyst. Så mulighederne bør undersøges, inden der vælges analyseredskab.

Analyseredskaberne skulle gerne kunne danne grundlag for ledelsesmæssige beslutninger, som er til gavn for alle i virksomheden.

Arbejdspladsvurdering (APV) kan også være et redskab for arbejdspladsen, og medvirke til at skabe overblik over forhold omkring trivsel - se BAR Kontors vejledning om APV.

- > LUK IKKE ØJNENE FOR EVENTUELLE PROBLEMER
- ENHVER SUND VIRKSOMHED HAR UDFORDRINGER



MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER

En medarbejdersamtale er en samtale mellem en medarbejder og dennes daglige leder. Samtalerne gennemføres med jævne mellemrum - f.eks. én gang om året.

Selvom ledere og medarbejdere taler sammen hver dag, er en årlig samtale under fire øjne en god idé.

Samtalerne kan bidrage til, at lederen får de informationer, der skal til for at fastholde det gode arbejdsforhold.

Medarbejderudviklingssamtalen kan bruges til at evaluere og planlægge det daglige arbejde, og eventuelt drøfte mulighederne for den ansattes faglig udvikling og fremtidige virke indenfor virksomheden.

Skal medarbejderudviklingssamtalerne fungere efter hensigten er det vigtigt, at både leder og medarbejder er forberedt. Dette kan eksempelvis gøres ved, at der er opstillet en række punkter som gennemgås i fællesskab, og som begge parter har forberedt sig på.

Den daglige dialog mellem medarbejdere og ledelse kan ikke erstatte medarbejderudviklingssamtalerne.

Løsningen af et problem må ikke udskydes til en eventuel medarbejderudviklingssamtale, da samtalerne ikke må erstatte konflikt- og problemløsning i det daglige.

Visse samtaler kan dog have en alvorligere karakter og går udover det der ligger i medarbejderudviklingssamtalen.

AKTIVITETS- OG JOBLISTER

Et andet værktøj, der kan bruges i det daglige arbejde, og ikke kun til medarbejderudviklingssamtalerne, er aktivitets- eller joblister, der indeholder en oversigt over hvilke aktiviteter, der skal udføres, og hvad der forventes. På denne måde er både ledere og medarbejdere klar over de forventninger, som virksomheden har til den enkelte og det job vedkommende bestrider.

> FØLG OP PÅ INITIATIVER





> RESPEKTER OG HJÆLP HINANDEN

+ DEN SVÆRE SAMTALE

Begrebet dækker over en samtale mellem leder og medarbejder, hvor der tales om et problem, der kan virke vanskeligt at tage fat på. Det er ikke det samme som en medarbejderudviklingssamtale.

Det er vigtigt, at eventuelle problemer bliver behandlet så tidligt som muligt, men det kan ofte være svært at få taget samtalen. Derfor er det en god ide hvis både lederen og medarbejderen er "klædt på" til at tage disse samtaler.

> LUK IKKE ØJNENE FOR PROBLEMER - ENHVER SUND VIRKSOMHED HAR UDFORDRINGER



VÆR OPMÆRKSOM PÅ SIGNALER

Det er vigtigt at fokusere på de positive forhold, og sørge for at disse bevares og udvikles. Men det er også vigtigt løbende at være opmærksom på de signaler, som kan indikere, at der er nogle problemer under opsejling, uanset om de er på individuelt eller virksomhedsplan.

En væsentlig forudsætning for at fremme trivslen er at tage eventuelle problemer i opløbet. Det er vigtigt at være opmærksom på hvilke symptomer, der indikerer, at trivslen ikke går i den rigtige retning. Symptomerne kan fremtræde forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

I det følgende nævnes en række forhold, som virksomheden bør være opmærksom på i hverdagen, så der ikke opstår alvorlige trivselsproblemer.

Forholdene er eksempler, og er listet i tilfældig rækkefølge, men de kan alle være et tegn på, at en eller flere af medarbejderne ikke trives af jobmæssige eller private årsager.

EN ELLER FLERE ANSATTE VISER TEGN PÅ, AT DE IKKE HAR DET GODT

Indenfor de rammer, som virksomheden stiller op, har den enkelte selv en mulighed for at skabe sig en god arbejdsdag. De fleste vil naturligvis, som udgangspunkt, holde humøret højt, men nogle gange rammes vi som mennesker af forskellige ting, som gør det vanskeligere at trives godt.

Det kan naturligvis være svært at se om en ansat eller kollega ikke trives, og om problemerne er af privat eller arbejdsmæssig karakter.

Derfor er det vigtigt, at både leder og medarbejdere er opmærksomme på, hvis en ansat eller kollega ændrer adfærd over en længere periode.

Der findes en række signaler, som kan indikere, at kollegaen måske ikke har det helt godt. Indikationer herpå kan være:

- At kollegaen isolerer sig og ikke ønsker social omgang

- At kollegaen måske hyppigt lugter af alkohol
- At kollegaen ændrer adfærd, f.eks. bliver glemsom, irriteret og opførende
- At arbejdstempoet falder væsentligt
- At kollegaen konstant er træt

I alle tilfælde vil det være fornuftigt at få en snak med den ansatte eller kollegaen for at finde frem til hvad problemet er, og om det er et problem af privat karakter eller om det berører virksomheden.

Såfremt problemerne er af arbejdsmæssig karakter, vil det være fornuftigt at se på hvad der kan gøres, i forhold til den enkeltes arbejdsopgaver og måske i forhold til dennes kolleger.

Hvis problemet har privat karakter kan det, som virksomhed, være svært at gøre noget ved, idet kun den berørte person kan løse problemet. Men det vil altid være en god idé, hvis virksomheden åbner mulighed for dialog - og på den måde både hjælper og støtter.



MOBNING OG CHIKANE

Inden der kommer mærkbare tegn fra en eller flere medarbejdere, vil virksomheden ofte kunne opleve problemer med mobning eller chikane. På arbejdspladser, hvor trivlsen er mindre god, kan der være mulighed for at mobning og chikane hyppigere kan opstå. Mobning og chikane kan også være et selvstændigt problem og et symptom, der ikke behøver at være et udtryk for, at der er noget galt med trivlsen generelt i virksomheden.

Mobning og chikane betyder, at en medarbejder regelmæssigt og over længere tid udsættes for negative eller krænkende handlinger fra kollegers eller ledelsens side.

Alle kan blive udsat for mobning og chikane. Mobbeofre betragtes ofte som svage personer, men det behøver ikke nødvendigvis at være tilfældet. Personer, der opfattes som stærke kan også blive udsat for mobning.

Jo før der gribes ind overfor mobning og chikane, desto lettere er problemet at løse. I personalepolitikken vil mobning og chikane kunne imødegås, ved at der meldes klart ud, at mobning og chikane ikke accepteres. Det er samtidigt vigtigt, at ledelsen er synlig, både ved at tydeliggøre rammerne for acceptabel adfærd og ved at være med til at løse konflikterne.

Mobning og chikane er et fælles anliggende, og vedrører ikke kun de implicerede personer.

STIGENDE FRAVÆR ELLER PERSONALE OMSÆTNING

Et stigende fravær kan være et tegn på, at der er ansatte, som ikke trives. I en sådan situation kan det være formålstjenligt, hvis virksomheden prøver at få belyst årsagerne til det stigende fravær. Der findes ingen entydig anvisning på hvordan virksomheden kan gøre dette, men en undersøgelse blandt medarbejderne om deres daglige trivsel, kan være med til at belyse årsagerne til fravær.

Stigende personaleomsætning kan på samme vis være et udtryk for, at trivlsen ikke er i top. Trivsel er en vigtig ting for mange mennesker når der vælges arbejdsplads.

NEDSAT EFFEKTIVITET

Mindre effektivitet og produktivitet, kan være et udtryk for ringe trivsel. Alle undersøgelser peger på, at tilfredse medarbejdere yder en langt bedre arbejdsindsats. Det er derfor meget vigtigt at arbejde med at sikre sine medarbejdere en god trivsel ud fra de muligheder, der nu er givet.

Manglende information om virksomhedens mål og ideer kan også have en negativ effekt på trivlsen. Mennesker identificerer sig meget ofte med deres arbejde. Hvis medarbejderne føler, at de arbejder for en sag og har et mål med arbejdet, udover at tjene penge, bliver entusiasmen og effektiviteten også bedre.



> FIND DEN "RIGTIGE" OMGANGSTONE

HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER LØSE PROBLEMER MED TRIVSEL

Problemerne løses bedst der, hvor de er. Derfor bør det i første omgang overvejes, om de forslag, der er givet i denne vejledning er afprøvet, eller om nogle af forslagene vil kunne hjælpe på problemet.

Der er bred enighed om, at information er væsentlig. Forudsætningen for at komme til at arbejde konstruktivt med trivslen er, at man ved, at der findes forhold, som kunne trænge til at blive bedre.

I nogle tilfælde kan der være behov for at få hjælp udefra. Dette kan både være for at løse op for ellers fastlåste positioner og for at bilægge deciderede stridigheder. Der findes en række forskellige typer konsulenter, der kan understøtte dialogen på virksomheden, eller der kan vælges at hente hjælp hos de respektive organisationer.

NOGLE AF INGREDIENSERNE I OPSKRIFTEN PÅ GOD TRIVSEL:

**Det er en fælles opgave
- alle må bidrage og tage et ansvar**

Hav en god og løbende dialog

Luk ikke øjnene for eventuelle problemer - enhver sund virksomhed har udfordringer

Informér når det er nødvendigt

Find den "rigtige" omgangstone

Respekter og hjælp hinanden

Følg op på initiativer



YDERLIGERE INFORMATION

BAR KONTOR - branchevejledninger

- Lys og lyd, 2000
- Distancearbejde og arbejdsmiljø, 2001
- Indeklima, 2002
- Arbejde ved skærme, 2002
- Virksomhedens og sikkerhedsorganisationens arbejdsmiljøopgaver, 2002
- Opbygning af en sikkerhedsorganisation, 2002
- Samarbejde om arbejdsmiljø i små virksomheder, 2002
- Skab engagement i samarbejdet om arbejdsmiljø, 2003
- ArbejdsPladsVurdering, 2003

Andre vejledninger og anden information fra BAR Kontor fremgår af www.barkontor.dk

ARBEJDSTILSYNET

Landskronagade 33, 2100 København Ø
Tlf. 3915 20 00 www.arbejdstilsynet.dk

- Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 784 af 11. oktober 1999 om lov om arbejdsmiljø, samt ændringerne hertil nr. 331 af 16. maj 2001 og nr. 437 af 10. juni 2002.
- At-vejledning om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, nr. D.4.1.

ARBEJDSMILJØINSTITUTTET

Lersø Parkallé 105, 2100 København Ø
Tlf. 39 16 52 00 www.ami.dk

- Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø



"God trivsel" giver kontorvirksomheder opskrifter på, hvordan der kan skabes god trivsel på arbejdspladsen.

Vejledningen giver et bredt indblik i emnet trivsel, som indeholder elementer fra bl.a. psykisk arbejdsmiljø, ledelse samarbejde mv. Der gives forslag til hvordan der skabes god trivsel i det daglige arbejde, hvilke overordnede initiativer, der kan tages for at sikre den gode trivsel. Endelig beskrives nogle forhold, der kan være symptomer på, at der er problemer med trivlsen.

Denne vejledning giver først og fremmest råd til de virksomheder, der vil i gang med et mere systematisk arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.



+ Branchevejledningen er udgivet af:

**Branchearbejdsmiljørådet for
Privat Kontor og Administration
(BAR Kontor)**

Ny Vestergade 17,
1471 København K

Tlf.: 33 36 66 10

E-mail: info@barkontor.dk

www.barkontor.dk

1. udgave 2003

Vejledningen kan købes hos:
Arbejdsmiljørådets Service Center

Tlf. 36 14 31 31

Varenummer 172015

Layout: www.retrolab.dk

Trykning: Holmens Center-Tryk
Forarbejdet under størst mulig hensyntagen
til arbejdsmiljø såvel som til det omgivende
miljø. Trykt på miljørigtigt papir.

ISBN nr. 87-988595-4-4